

Marketing knowledge and competencies in co-creation relationships

Citation for published version (APA):

Noordhoff, C. S. (2007). *Marketing knowledge and competencies in co-creation relationships*. [Doctoral Thesis, Maastricht University]. Maastricht University Press. <https://doi.org/10.26481/dis.20080118cn>

Document status and date:

Published: 01/01/2007

DOI:

[10.26481/dis.20080118cn](https://doi.org/10.26481/dis.20080118cn)

Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.umlib.nl/taverne-license

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

repository@maastrichtuniversity.nl

providing details and we will investigate your claim.

NEDERLANDSE SAMENVATTING

Marketing knowledge and competencies in co-creation relationships

Steeds meer worden kennis en kennisontwikkelingsprocessen aangeduid als verklarende factoren van het succes of falen van bedrijven. Een steeds vaker toegepaste manier om kennis te ontwikkelen is de samenwerking tussen bedrijven om voor hen relevante kennis te verwerven. Daarnaast vindt waardecreatie steeds meer plaats op basis van de dialoog tussen bedrijven en hun klanten. Leveranciers investeren bijvoorbeeld steeds meer in het gezamenlijk ontwikkelen van producten met hun afnemers om zo hun eigen kennis te verrijken met die van een partij die dichter bij de consument staat.

De hierboven beschreven relaties waarbij betrokkenheid en interactie tussen leverancier en afnemer centraal staan, worden ook wel co-creatielaties genoemd. Deze relatie vormt de context voor de empirische studies in dit proefschrift. Binnen deze context richt dit onderzoek zich op a) de invloed van bedrijfs- en relatiekenmerken op de ontwikkeling van kennis en kenniscompetenties en b) de waarde van kennis(competenties) voor bijvoorbeeld de financiële en strategische positie van bedrijven. De gebruikte gegevens zijn verzameld via een vragenlijst aan managers van co-creatielaties. Deze managers zijn allen werkzaam in de Nederlandse productiesector.

De toenemende mate waarin bedrijven samenwerken om nieuwe kennis te verwerven en nieuwe producten te ontwikkelen is één van de drijfveren om in dit onderzoek uit te zoeken in welke mate de relatie op zich bepalend is voor de ontwikkeling van nieuwe kennis en kenniscompetenties. De resultaten van dit onderzoek bevestigen de verwachting dat het niet langer geheel terecht is om de uitkomsten van leerprocessen toe te schrijven aan kennisaspecten alleen. Ondanks het nog altijd grote belang van kennis, blijkt dat ook sociale dimensies van de relatie van belang zijn om een completer beeld te krijgen van de mogelijkheden en beperkingen van kennisontwikkeling tijdens co-creatielaties.

In **hoofdstuk 2**, het eerste empirische hoofdstuk, wordt bekeken hoe een leverancier in een co-creatielatie het beste marketinginnovaties kan ontwikkelen. Marketinginnovaties ontstaan wanneer het samenwerkingsproces heeft geleid tot kennis die het huidige marktmodel in vraag stelt. Hierbij kan gedacht worden aan het introduceren van een nieuw distributiekanaal of een nieuwe manier van klant-

benadering. Als eerste wordt bestudeerd in hoeverre de ontwikkeling van marketinginnovaties wordt bepaald door de mate waarin de leverancier en de afnemer ieder apart het vermogen bezitten om te leren over de latente wensen van hun klanten. Daarnaast wordt aandacht besteedt aan de rol van sociale invloeden. Dit wordt gedaan door te kijken naar het modererende effect van de sterkte van de band tussen de leverancier en de afnemer.

De resultaten laten zien dat zowel het leervermogen van de leverancier als dat van de afnemer de kans op marketinginnovaties van de leverancier vergroten. Voor een leverancier is het samenwerken met een afnemer dan ook van groot belang omdat dit het 'kennisgat' met de markt kan dichten. Wat betreft de invloed van de sociale aspecten is gebleken dat een sterke band tussen de twee bestudeerde partijen zowel positief als negatief kan uitpakken. Terwijl een sterke band de ontwikkeling van marketinginnovaties *belemmert* wanneer de afnemer veel kennis heeft van marketingtrends (een zogeheten 'lead-user'), werkt deze juist *stimulerend* wanneer de leverancier veel kennis over (de latente wensen van) de markt bezit.

Door niet enkel te kijken naar de kennisaspecten of naar de sociale aspecten apart maar deze juist te combineren, blijkt dat de invloed van de sterkte van de band binnen de relatie complexer is dan voorheen gedacht werd. Deze bevinding is in overeenstemming met een klein, maar groeiend aantal publicaties dat duidt op de tweeslachtigheid van een aantal factoren waaronder bijvoorbeeld de factoren 'vertrouwen' en 'sterkte van de band binnen relaties'.

Ook **hoofdstuk 3** staat stil bij de interactie tussen kennis en sociale factoren. In dit hoofdstuk wordt specifiek gekeken naar een manier voor bedrijven om valkuilen, ten gevolge van eerdere successen en kennisgaring, te vermijden in het ontwikkelen van nieuwe competenties. De literatuur is verdeeld over de effecten van bestaande kennis ('geheugen'). Eén opvatting in de literatuur stelt dat bestaande kennis een belangrijk ingrediënt is voor het ontwikkelen van nieuwe competenties. Een andere opvatting is juist dat bestaande kennis bedrijven hierin hindert.

Dit hoofdstuk laat zien dat deze schijnbaar tegenstrijdige bevindingen verklaard kunnen worden. In overeenstemming met de visie die stelt dat bestaande kennis bedrijven hindert, vinden wij een direct negatief effect van bestaande kennis op de ontwikkeling van nieuwe competenties. Echter, in overeenstemming met de visie die de positieve effecten van bestaande kennis benadrukt, vinden wij ook dat de kennisoverlap tussen de leverancier en de afnemer ervoor zorgt dat de co-creatiepartners deels 'dezelfde taal spreken' en hierdoor het potentieel van bestaande (bedrijfs)kennis ontsluit om verbanden te kunnen leggen met nieuwe

kennis. Tevens zorgt kennisoverlap ervoor dat de partners gebruik kunnen maken van de kruisbestuiving tussen de kennisbases en in staat zijn nieuwe competenties te ontwikkelen.

Bedrijven die deelnemen in co-creatielaties zouden zich bij het selecteren van een partner daarom niet alleen moeten laten leiden door het type of de hoeveelheid kennis die de partner bezit, maar ook door de mate waarin de kennis van de partner gerelateerd is aan de eigen kennis. Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat het niet gerechtvaardigd is om routines en processen te handhaven vanwege eerdere (financiële) investeringen. Om zich continu te kunnen blijven aanpassen aan de markt en de concurrentie is het verstandiger om bestaande kennis, routines en processen te combineren met nieuwe kennis. Dit wordt vergemakkelijkt door co-creatie met partners uit de waardeketen die gerelateerde kennis bezitten.

Terwijl hoofdstuk 2 en 3 zich voornamelijk richten op het ontrafelen van de *antecedenten* van kennisontwikkeling (H2) en van nieuwe competenties (H3), richt de derde studie zich geheel op de *gevolgen* van kennisontwikkeling. De vraag in **hoofdstuk 4** is of kennis die voortkomt uit een co-creatie haar waarde behoudt nadat de relatie is beëindigd. Bedrijven kunnen extra waarde halen uit de samenwerking als deze kennis kan worden hergebruikt in processen of producten buiten het gezamenlijk ontwikkelde product. Dit hoofdstuk onderzoekt of de herbruikbaarheid van deze kennis afhankelijk is van de context (relatie- en omgevingsfactoren) waarin het is ontwikkeld. Meer specifiek wordt onderzocht of de herbruikbaarheid van twee kennissoorten –marketinginnovaties en marketing verfijningen– afhankelijk zijn van a) de sterkte van de band tussen de bedrijven in een co-creatielatie en b) de omgevingsfactoren. Mocht dit zo blijken, dan kan worden aangenomen dat kennishergebruik niet zo vanzelfsprekend is als regelmatig in de literatuur wordt verondersteld.

De resultaten wijzen uit dat beide kennissoorten in principe herbruikbaar zijn door de individuele deelnemers nadat de relatie is beëindigd. Echter, wanneer de sterkte van de band tussen de leverancier en de afnemer in ogenschouw wordt genomen, blijkt dat herbruikbaarheid niet zo vanzelfsprekend is. Wanneer de band tussen de bedrijven niet uitgesproken sterk is, dan blijkt de herbruikbaarheid van marketinginnovaties (nieuwe marketingkennis die bestaande manieren om in de markt te opereren betwist en veranderd) hoog en eerder laag voor marketing-verfijning (verbeteringen van bestaande mentale marktmodellen). Wat betreft de omgevingsfactoren blijkt dat veranderende klantbehoeften (hoge marktturbulentie) een hinderende werking hebben op het positieve effect van marktinnovaties op de

herbruikbaarheid van co-creatiekennis. Technologische turbulentie hinderen vooral de herbruikbaarheid van marketingverfijningen.

De resultaten beschreven in dit proefschrift leveren een belangrijke bijdrage aan een completer overzicht en een dieper inzicht in het samenspel van relatie- en kennisfactoren in co-creatielaties. De combinatie van inter- en intrabedrijfsprocessen blijkt een relatief onontgonnen terrein dat verheldering kan brengen aan zowel theorie als beleid. Verder heeft het toelichten van tegenstrijdigheden in de literatuur geleid tot inzichten in het belang en de stuurbaarheid van de uitkomsten van co-creatielaties.